



Projet de l' USAID :

**APPUI AUX CENTRES REGIONAUX D INVESTISSEMENT
ET A LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS**

**Revue organisationnelle de la Direction des
Investissements**

7 juin 2004

Par Samuel Morris

(Contrat : PCE-I-00-98-00015 TO 826)

Table des matières

Section I : Analyse des Pratiques et Procédures Promotionnelles de la Direction des Investissements

A. Introduction	3
B. Efforts de marketing	3
B.1 Budget	3
B.2 Structure : obstacle à une plus grande efficacité	4
B.3 Planification stratégique et ciblage des investisseurs	5
B.4 Missions de promotion à l'étranger	5
B.5 Représentation à l'étranger	5
B.6 Publicité	6
B.7 Langues	6
B.8 Indicateurs de performance	7
C. Gestion et Ressources	7
C.1 Image	7
C.2 Perspectives et projets	8
C.3 Equipement de bureau et base de données	8
C.4 Descriptions de postes	9
C.5 Manuel de procédures	9
C.6 Coopération avec les Centres Régionaux d'Investissement	9

Section II : Actions recommandées pour l'Amélioration de la Performance

A. Introduction	9
B. Restructurer la Direction des Investissements	10
C. Augmentation significative du budget de la DI	10
D. Programme Industrie Existante	10
E. Manuel de principes organisationnels	14
F. Planification stratégique et ciblage des investisseurs	14
G. Bureaux à l'étranger	16
H. Image et publicité	17
I. Formation linguistique	18
J. Missions de promotion à l'étranger	18
K. Conclusion	19
L. Bibliographie	20

Section I : Analyse des pratiques et procédures promotionnelles de la Direction des Investissements (DI).

A. Introduction :

La DI est une Agence de Promotion des Investissements (API). De ce fait sa mission est censée être la promotion de l'image de son pays auprès des investisseurs.

Le pays est le « produit » et, à plusieurs égards, les facteurs garants du succès de la promotion des investissements ne diffèrent pas tellement de tout autre type de vente. Le « produit » est essentiellement constitué de la population, des infrastructures et de la réglementation d'un pays, d'une région, ou d'une collectivité donnée.

Du point de vue des investisseurs potentiels, la DI et son personnel reflètent l'image de leur pays, car c'est leur premier contact avec ce dernier. Il s'ensuit que si le Gouvernement du Maroc désire projeter une bonne image aux investisseurs potentiels, il devra façonner la Direction des Investissements compte tenu de l'image qu'il entend donner du pays.

Les API efficaces savent que c'est l'image qu'elles peuvent contrôler et projeter - l'image de leur propre organisation - qui doit être mise en valeur. Le fait que les investisseurs aient affaire à une API compétente, axée sur le service à la clientèle, leur permettant d'atteindre leurs objectifs dans de bonnes conditions, aura l'impact souhaité et aboutira à des résultats positifs.

La plupart des API à travers le monde sont des entités gouvernementales dont le succès est étroitement lié au soutien que leur accorde leur gouvernement. Ce dernier est nécessaire à la création d'un environnement réglementaire favorable aux Investissements Directs Etrangers (IDE) et aux investissements nationaux, mais aussi un micro environnement favorable à l'organisation de la promotion.

L'organisation de la promotion devrait simplifier et faciliter l'acte d'investir, sinon, l'investisseur se tournera vers la concurrence. Pour être efficace, le personnel de l'API doit disposer d'outils de travail efficaces, d'un budget adéquat, et ne pas être assujéti à des procédures administratives lourdes. Ceci ne saurait être accompli sans le concours, au plus haut niveau, du gouvernement.

B. Efforts marketing

1- le Budget

Le budget alloué au marketing de la DI est extrêmement inadéquat.

Une publication réalisée par la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), intitulée « Advisory Studies 17 – The World of Investment Promotion at a Glance », fait ressortir que le budget moyen des Agences de promotion des investissements est de l'ordre de 1,1 million \$. Dans le

meilleur des cas, la DI peut prétendre à environ 100,000\$ comme budget de promotion.

Les événements les plus importants dans la promotion de la DI sont les conférences semestrielles qui se tiennent au Maroc, ou ailleurs, comme dans les pays du Golfe, sur le thème de l'investissement. Ces événements constituent des efforts louables, mais ils peuvent avoir un plus grand impact si les invités étaient mieux ciblés en impliquant davantage le secteur privé et des investisseurs de secteurs clés. Le financement de ces événements ne provient pas du budget de la DI, mais plutôt de la Primature, et des contributions des sponsors du secteur privé.

2- Structure : obstacle à une plus grande efficacité

La culture et le management d'une API efficace doivent être calqués sur ceux du secteur privé plutôt que sur ceux de l'administration publique. L'obligation pour la DI de suivre les pratiques et les procédures de l'administration en matière d'approvisionnement, de passation des marchés de services, de recrutement et de rémunération du personnel, d'ordre de mission, etc., entrave les activités de promotion de la DI.

L'administration et le personnel d'une API efficace devraient être pourvus, par leur organisation, des moyens nécessaires leur permettant de répondre en un temps record aux besoins de l'investisseur potentiel. A titre d'exemple, le déplacement d'un employé vers l'étranger en vue de suivre une formation ou pour rencontrer un investisseur potentiel, peut être requis, sans pré avis. De la même manière qu'un entrepreneur du secteur privé peut être appelé à fournir d'urgence des informations importantes, livrer une marchandise ou assurer une prestation de service.

Comme nous le mentionnions, la DI n'est pas structurée pour mener un marketing agressif. Elle comporte des divisions comme toute autre administration publique. ***La promotion n'est qu'une simple division parmi les autres. Nous pensons qu'elle devrait être la première des divisions, ou même l'unique division de la DI. Les autres services et le personnel viendraient alors en appui aux efforts de la promotion.***

Les opérations de promotion réussies menées par la DI semblent émaner des « Services » qui sont sous la supervision hiérarchique des « Divisions ». Ces « Services » se spécialisent par régions géographiques (continents) ou par secteurs industriels, et leur personnel se charge de temps en temps des demandes formulées par les investisseurs.

Une subdivision des divisions en services sectoriels paraîtrait assez logique si leur fonction était la prestation des services aux industries existantes dans un secteur donné. De tels services méritent d'être envisagés. A l'heure actuelle, ces « Services » s'occupent aussi des activités de promotion, pour lesquelles ils disposent d'outils promotionnels très limités.

Un programme efficace pour l'industrie existante pourrait regrouper tous ces « services » sectoriels sous une direction unique de l'industrie, et le personnel doit

obligatoirement comprendre des personnes possédant une expérience dans le secteur privé, chacun dans un secteur d'intervention. La question des programmes industriels est abordée un peu plus loin.

Le partage de la responsabilité par secteur industriel ou par région géographique ne peut être pertinent pour les activités de promotion, que si le personnel impliqué est effectivement spécialisé dans le domaine. Ceci suppose qu'un spécialiste dans un secteur donné possède une expérience probante dans une entreprise privée du même secteur.

De même, la spécialisation géographique implique un fort potentiel linguistique, une culture des pratiques commerciales d'une région, d'un pays ou d'un continent donné. Faute d'être justifiable, une telle répartition des tâches par secteur ou par région empêche l'inter formation du personnel, méthode fort souhaitable pour l'amélioration de la performance du personnel de l'API. Elle favorise aussi la création de sous-groupes, de même qu'une mauvaise communication interne.

Enfin, la DI se caractérise par l'importance de ses effectifs alors que ses moyens financiers sont très insuffisants. Selon le *Advisory Studies 17* mentionné plus tôt, les API disposent en moyenne d'un personnel de 29 employés, et d'un budget de 1,1 million. La DI pourrait rationaliser ses ressources humaines, en adoptant une approche « gestionnaire de projet » dans la gestion des clients prospectés et des projets. Une discussion de cette approche sera intégrée au Manuel des principes organisationnels préparé par Chemonics.

3- Planification stratégique et ciblage des investisseurs

Le rapport récemment publié par la CNUCED sous le titre « Perspectives sur le Flux des Investissements Direct Etranger, Stratégies et Développement de Politique des Sociétés Trans-Nationales, 2004-2007 », prévoit une augmentation sensible des Investissements Directs Etrangers (IDE) dans le monde, au cours des années à venir. La DI doit agir de manière à ce que, le moment venu, elle soit positionnée pour tirer le meilleur parti possible de cette hausse anticipée des IDE.

4- Missions de promotion à l'étranger

L'insuffisance du budget de la DI gêne énormément toute action à entreprendre dans ce domaine, pourtant important. Plusieurs employés et cadres de la DI ont réalisé des progrès notables en ciblant des sociétés dans l'Extrême Orient et en Europe, et ont démarché ces sociétés. C'est un excellent travail digne de reconnaissance, mais faute de fonds suffisants, ce travail est frustrant et peu concluant.

5- Représentation à l'étranger

Un grand nombre d'API ont établi des bureaux à l'étranger. L'Agence de Promotion de l'Investissement Etranger de la Tunisie, l'un des pays concurrents du Maroc, a des bureaux en Italie, en France, en Allemagne, au Royaume Uni et aux Etats-Unis. La DI ne dispose d'aucune représentation à l'étranger. La solution des ambassades

ne peut être envisagé que pour l'utilisation des locaux, mais le personnel doit émaner de la DI avec comme seule mission la promotion des investissements.

6- Publicité

La Direction des Investissements ne réalise, pour l'instant, aucune campagne publicitaire qu'il s'agisse de l'image du Maroc ou de la promotion de secteurs précis.

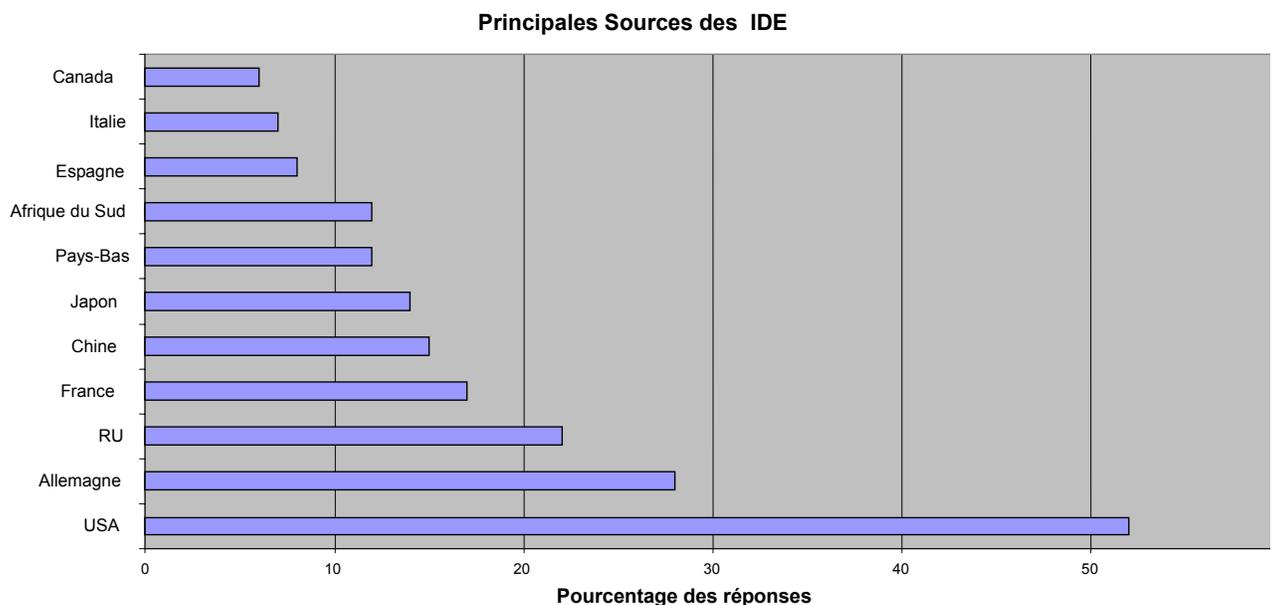
7- Langues

L'idéal est que l'API fasse traduire ses outils de promotion en plusieurs langues. Dans le cas de la DI, le fait de s'appuyer uniquement sur le français s'avère insuffisant, étant donné qu'un fort pourcentage des investisseurs potentiels préféreront ou exigeront l'usage d'une autre langue, notamment l'anglais.

Les 25 sociétés transnationales les plus importantes (STN), classées en termes d'actifs à l'étranger, se répartissent géographiquement de la manière suivante :

Etats-Unis (6), Allemagne (4), Royaume Uni (2) Pays Bas (2) Japon, etc. (Source : Rapport sur l'investissement dans le monde, 2003, Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement). Bien entendu, la grande majorité de ces sociétés utilisent l'anglais, plus que le français, comme langue commerciale.

Le tableau ci-dessous illustre les résultats d'une enquête mondiale sur les API, à qui l'on a demandé de prévoir les sources principales des IDE dans les prochaines années. Les résultats de cette enquête sont présentés par l'UNCTAD-DITE, Global Investment Prospects Assessment (GIPA) 2004).



8- Indicateurs de performance

La DI n'a pas de système de mesure de la performance et par conséquent pas d'indicateurs de performance.

C. Gestion et ressources

1. Image

a. Etat des lieux

Les locaux de la DI se situent dans un quartier d'affaires et sont acceptables en terme d'apparence extérieure.

La bâtiment gagnerait en communication en mettant en place une signalisation interne (avec 2 ou 3 langues) permettant aux visiteurs de situer où se trouvent les différents services, bureaux, individus etc.

L'accueil à la réception au rez-de-chaussée est assuré par un gardien de sécurité qui n'est pas informé des visiteurs attendus, pas plus que des rendez-vous pris avec le personnel de l'Agence. Il est préférable pour la DI de former un préposé à l'accueil multilingue et lui donner les outils de travail dont il a besoin pour être efficace.

De prime abord, l'investisseur ou le visiteur n'aura pas l'impression que la DI est une agence bénéficiant de la priorité du Gouvernement du Maroc, car elle apparaît semblable à toute autre administration publique.

L'ameublement des locaux reflète bien le caractère « administratif » de l'endroit, comparativement aux autres API de standard international.

b. Brochures et support de promotion

Aujourd'hui, le site Web est devenu l'outil le plus important utilisé en matière de promotion. Ce fait est tributaire de la tendance des sociétés internationales à utiliser l'Internet pour la recherche des sites potentiels d'investissement. Les investisseurs et leurs consultants utilisent les sites Web des différentes agences de promotion et de développement économique comme première source de données. Si les informations obtenues sont satisfaisantes, ils poursuivent leur recherche d'information sur le pays ou la région concernée. Il s'agit pour eux de procéder par élimination. L'absence d'informations détaillées sur des sujets comme : le foncier, les immeubles et édifices industriels et commerciaux disponibles, la disponibilité de la main d'œuvre, les compétences humaines, les salaires moyens, etc., se traduisent par une élimination rapide du site potentiel.

Le site Web de la DI a besoin d'une information plus élaborée, plus fraîche et mieux structurée.

En saisissant les mots anglais « invest in Morocco » sur le moteur de recherche de Google, le site Web de la DI apparaît en français. En cherchant « invest in Tunisia » sur le même moteur de recherche, un site Web de promotion pour la Tunisie apparaît en anglais.

La DI dispose d'un éventail de brochures promotionnelles, mais la plupart doivent encore être traduites en anglais et en espagnol. La DI doit veiller à ce que ces traductions soient faites par des traducteurs natifs de l'anglais et de l'espagnol.

Les hauts cadres de la DI font preuve d'un excellent sens de la communication.

2. Perspectives et Projets

La gestion des projets est bien organisée. La DI dispose d'un système développé avec Access qui fait le suivi des projets. La mise à niveau de ce système est actuellement prévue. De la même manière, la DI est bien organisée pour suivre les procédures administratives d'approbation des projets par la Commission Nationale d'Investissement.

En revanche, il n'existe aucun système de gestion de la documentation et de suivi des « prospects ». Il peut ici s'agir de prospects qui n'ont pas encore décidé d'investir, ou qui ont un projet d'investissement mais n'ont pas encore commencé à le réaliser. Ou encore, d'individus ou de sociétés qui sont encore à l'étape de comparaison des avantages et inconvénients du Maroc par rapport à d'autres sites potentiels d'investissement. La DI doit mettre l'accent sur la recherche de nouveaux contacts et projets partout à travers le monde, et sur le suivi des investisseurs prospectés.

Il n'existe pas de division distincte pour assurer les services post-investissements à l'industrie existante.

3. Equipement du bureau et base de données

La DI est plutôt à jour en matière de bureautique et technologie pour le bureau. Le personnel est pourvu d'ordinateurs connectés à un réseau interne, et l'accès à l'Internet est d'usage.

L'« Accord de Partenariat » entre les ministères de tutelle respectifs des CRI et de la DI, préconise la mise en place d'un Système Généralisé d'Information dont la fonction principale sera la recherche et l'organisation des informations essentielles requises par les investisseurs.

Il existe peu de bases de données à la DI. Des informations sur les domaines suivants sont essentielles :

- Répertoire industriel avec renvoi par code, par site et par produit
- Répertoire industriel de services avec le même type de renvoi que le précédent

- Base de données des bâtiments commerciaux et industriels disponibles
- Base de données des sites industriels disponibles
- Base de données sur la location et la disponibilité des services publics près des sites industriels
- Base de données sur la disponibilité, les salaires, et les compétences de la main-d'œuvre
- Base de données des partenaires organisationnels tels que les Chambres de Commerce, Organismes et Associations professionnels, etc.
- Base de données des services de transport
- Base de données d'ingénierie et autres services techniques
- Base de données des institutions et services financiers

4. Descriptifs de poste:

Le personnel de la DI est compétent, mais il lui manque des descriptifs de poste permettant de savoir qui est responsable de quoi dans l'organisation.

Ils peuvent aussi aider à définir les relations entre l'administration et le personnel, améliorer la communication, augmenter la performance et encourager la formation réciproque.

La formation réciproque est profitable à l'Agence et aux individus. Elle favorise une gestion plus flexible du travail. Elle valorise aussi le personnel qui acquière de nouvelles aptitudes et compétences.

5. Manuel de procédures

La DI ne dispose pas d'un manuel des procédures de promotion.

6. Coopération et coordination avec les Centres Régionaux d'Investissement

Tel qu'il a déjà été mentionné, il existe un « Accord de Partenariat pour la Promotion de l'Investissement » entre les ministères de tutelle de la DI et des CRI. Ce document expose un nombre d'objectifs louables qui devraient être atteints dans l'intérêt du Maroc.

Section 2 : Actions recommandées pour l'amélioration de la performance

A. Introduction

La première phrase dans l'accord de partenariat entre la DI et les CRI stipule : « La promotion de l'investissement figure parmi les grandes priorités du Gouvernement ». Cette déclaration n'est pas accompagnée des moyens nécessaires à la promotion mis par le Gouvernement à la disposition de la DI.

Il est manifeste que le Maroc a un besoin urgent en matière d'infusion de capital et d'industries capables de créer des emplois pour répondre aux besoins de sa population. Une Direction des Investissements forte est essentielle pour un programme national de promotion des investissements et de développement économique viable.

B. Restructurer la Direction des Investissements

Selon les *Etudes Consultatives numéro 17*, environ 80% des API enquêtées sont des institutions gouvernementales. Toutefois, plus de 20% d'entre elles ont un caractère de plus en plus indépendant et la plupart sont des institutions publiques autonomes. Cet arrangement permet à l'API concernée de recruter son personnel dans le secteur privé, de payer des salaires motivants, de générer d'autres sources de revenu et de développer une culture organisationnelle de type corporatif plutôt qu'administratif.

Les participants à la première mission d'étude réalisée en Georgie et en Caroline du Sud ont noté l'importance de la contribution du secteur privé dans le budget des organisations étatiques chargées de la promotion des investissements. Dans certains cas, le secteur privé finance des activités que la loi interdit à une agence gouvernementale de financer, comme par exemple en Georgie, un tournoi de golf d'investisseurs potentiels, largement subventionné par Delta Airlines et Coca Cola.

Une Direction des Investissements restructurée, sous la responsabilité d'un Conseil d'Administration dans lequel le secteur privé est bien représenté, serait à même de faire progresser l'investissement au Maroc. Toutes les API visitées durant le voyage d'étude aux Etats-Unis avaient des conseils d'administration exclusivement ou majoritairement composés du secteur privé, ou assuraient une représentation très importante de ce secteur.

Il serait utile et positif de changer le nom de la DI, et d'y inclure le mot Maroc afin de l'identifier comme étant l'agence responsable des investissements dans le pays. Nous pensons par exemple à « Agence Marocaine de Promotion des Investissements ».

C. Augmentation substantielle du budget de la DI

Nous l'avons mentionné, le budget de la DI est très en deçà du budget moyen des autres API. Le budget attribué à la promotion doit être sérieusement revu. Des ressources doivent être mobilisées pour des activités comme par exemple :

- Programme pour l'Industrie Existante
- Le ciblage des investisseurs
- La promotion d'une image de marque pour le Maroc
- Bureaux à l'étranger
- Mise en valeur des locaux

D. Programme pour l'Industrie existante

Dans son rapport de visite aux CRI (mars 2004), Chemonics a recommandé un programme pour l'industrie existante pour les Centres Régionaux d'Investissement. De par leur nature, les CRI sont proches de l'industrie existante, et il nous semble qu'un programme commun entre la DI et les CRI pourrait constituer renforcer les liens entre les deux entités.

Historiquement, la plupart des programmes de promotion des investissements avaient pour mission de recruter de nouvelles industries. Les objectifs et budgets devaient servir à attirer de nouvelles entreprises et de nouveaux investissements. Les politiciens ont, par la suite, utilisé les résultats obtenus pour justifier leurs programmes de développement économique.

Les dernières années ont connu un changement de perspective à cet égard. Les gouvernements ont une perception plus large des politiques de développement économique. Ils prennent de plus en plus en considération la croissance du revenu par habitant et celle du niveau de vie, comme indicateurs d'impact de leurs programmes de développement économique. Dans ce contexte, la performance de l'investissement des entreprises existantes et celle de l'industrie du pays jouent un rôle déterminant.

Le plus souvent, les API deviennent convaincues de leur propre matériel de vente, estiment qu'ils ont le meilleur site d'investissement du monde et lorsque des problèmes surgissent, elles en sous-estiment la gravité, et réagissent tardivement. Une politique qui encourage l'API à déployer certains de ses efforts pour le développement économique de l'industrie existante est très bénéfique dans ce sens. Les contacts réguliers avec les entreprises existantes donnent à l'agence de promotion une vision réaliste des points forts du produit, et lui permettent aussi d'évaluer les faiblesses auxquelles s'attaquer. Il s'agit d'un processus d'information qui demande une attention assidue, car un produit qui est compétitif aujourd'hui, peut ne plus l'être demain.

A titre d'exemple, au sein des Agences de développement économique de l'Amérique du Sud, on a, pendant des années, promu de la qualité de la main d'œuvre en insistant sur l'éthique de travail selon laquelle les travailleurs donnent un rendement exceptionnel. Ceci s'est avéré être un bon argument de vente. Les industries cherchent des employés persévérants, honnêtes et dévoués.

Qu'importait que certains de ces employés aient une éducation faible n'excédant pas le niveau secondaire, ou qu'ils puissent difficilement lire, ou même additionner. Pendant plusieurs années, l'industrie a été satisfaite de la productivité de cette main d'œuvre.

Les participants au voyage d'études réalisé en Georgie et en Caroline du Sud ont appris qu'aujourd'hui il est impératif d'avoir des travailleurs qui soient mieux éduqués, qui peuvent bien lire et résoudre des problèmes mathématiques, qui ont une meilleure éducation formelle.

Pour l'industrie marocaine, la question du niveau d'éducation de la main d'œuvre est l'élément numéro un en matière de compétitivité et de développement économique. L'éducation est aussi devenue la question prioritaire des Agences de développement économique à travers le monde et, nous l'avons vu, celle des Etats du Sud des Etats-Unis. Aujourd'hui, plus que jamais, les partenariats pour la promotion de ces états consacrent d'importantes ressources au développement de programmes pointus de formation de la main d'œuvre, et du niveau d'éducation de la population en général. Mais au départ, ce sont les entreprises et l'industrie existante qui ont tiré la sonnette d'alarme et attiré l'attention des Agences de développement économique sur le changement opéré dans leur environnement concurrentiel.

Le monde aujourd'hui est caractérisé par un nombre croissant de programmes d'encouragement à l'investissement et par l'augmentation du coût des infrastructures. Dans ce contexte, le programme de création d'emploi le moins coûteux est celui réalisé en lien avec l'expansion de l'industrie existante. Aider les industries existantes doit être la pierre angulaire de tout effort de promotion des investissements. Le maintien d'un environnement favorable au développement des affaires et de l'industrie existante, devrait être l'objectif premier des décideurs, à tous les échelons politiques du pays.

Comme il a déjà été mentionné dans le rapport sur les CRI, la communication est la clé de voûte de tout programme d'industrie existante, et cette communication peut être établie selon deux formes :

- Les Chambres de Commerce représentant le monde des affaires, et des rencontres régulières avec les Chambres nationales et locales peuvent aider à établir des liens positifs de communication. Etant donné l'Accord de Libre Echange entre le Maroc et les Etats-Unis, l'adhésion de la DI à la Chambre Américaine de Commerce au Maroc, pourrait être utile et opportune.
- Initiation de visites. Un personnel dévoué et des ressources sont nécessaires pour réaliser un programme efficace. De même il faut des partenariats actifs avec des organisations de développement économique. Des initiatives conjointes entre la DI et les CRI pourraient être de bons exemples d'un tel partenariat.

Quelque soient les efforts déployés en marketing et ventes, le recrutement d'une nouvelle industrie est d'abord et avant tout facilité par une industrie existante en expansion. Chaque fois qu'une industrie est intéressée par un site d'investissement, elle s'informe du véritable climat d'affaires local notamment à travers les firmes établies .

1- Affectation du personnel :

L'affectation du personnel doit tenir compte d'un Département chargé du programme pour l'industrie existante au sein de la DI. Ce Département devra coordonner ses activités avec celles des CRI.

Chaque investisseur international ou national, ou *Joint Venture* employant un minimum de 20 personnes doit être contacté et visité au moins une fois par an. Un employé doit être capable de faire au minimum cinq visites par semaine ou approximativement 240 visites par an. L'inventaire total des sociétés à contacter donnera une idée sur le nombre d'employés requis.

2- Les Activités :

Le personnel chargé du suivi de l'industrie existante aurait comme mission de :

- Réaliser une enquête annuelle sur l'investissement national et étranger au Maroc. Cette enquête pourra être faite par poste, email, téléphone, ou tout autre moyen jugé nécessaire pour obtenir les informations de base sur les entreprises et industries existantes, et sur leurs produits et services. Ces informations sont ensuite répertoriées dans un Répertoire Industriel. Ce répertoire est utilisé par les responsables du programme de visite aux industries. Elles sont utilisées aussi bien pour la prévention (fermeture, délocalisation, problèmes conjoncturels...) que pour la promotion. Elles doivent être complétées par un Répertoire des Services Industriels offerts dans le pays.
- Visiter annuellement chaque investisseur choisi selon un critère déterminé (plus de 20 emplois par exemple). On profite de cette visite, pour effectuer tout suivi et obtenir tout renseignement complémentaire à ceux obtenus par le biais de l'enquête préalablement réalisée.

Trois objectifs importants sont à atteindre :

- i) Déterminer les changements prévus en équipements et en employés, et identifier toute assistance possible de la part de la DI, des CRI ou des Administrations partenaires, dans le cadre de ces changements.
- ii) Identifier les fournisseurs ou besoins susceptibles de se transformer en de nouvelles opportunités d'investissement.
- iii) Identifier tout obstacle, à caractère administratif, à la conduite optimale des activités de l'entreprise et les discuter avec les autorités administratives compétentes.

Autres activités :

- Réaliser un bulletin d'information et divers autres outils marketing destinés à promouvoir l'intérêt des investisseurs nationaux et étrangers.
- Organiser une réunion annuelle des investisseurs. Elle pourrait être l'occasion pour eux de rencontrer les hauts responsables du Gouvernement (dont les décisions ont un impact certain sur les activités) et pour ces derniers, l'occasion de remercier les investisseurs pour leur confiance en l'économie du Maroc.
- Etre présent dans les organisations qui cherchent à promouvoir les activités des investisseurs étrangers, telles que les chambres de commerces étrangères, les associations de l'industrie étrangère, etc.

E. Manuel de principes organisationnels

Chemonics s'est engagé à produire un Manuel de principes organisationnels comme outil de référence pour les dirigeants et le personnel de la DI. Il existe déjà à la DI des politiques et procédures institutionnelles conformes aux pratiques standards du gouvernement en matière d'heures supplémentaires, congés de maladie, recrutement et licenciement, etc.

Le manuel proposé s'intéressera aux aspects du fonctionnement interne qui ont un impact direct sur le visiteur/investisseur. Il permettra au personnel de prendre conscience que tous les employés sont en contact avec l'investisseur d'une manière ou d'une autre, qu'ils travaillent sur des projets ou non, et que leur conduite et performance influencent l'image de l'Agence pour laquelle ils travaillent, et celle de leur pays.

La structure du manuel sera la suivante :

Objet (Politique)- Justification de la pratique suggérée

Procédure- Comment faire

Eventualités – Quoi faire si ...

Les sujets qui seront couverts dans ce Manuel sont :

- Accueil des clients potentiels et visiteurs
- Enregistrement des clients potentiels et visiteurs
- Accueil téléphonique
- Relations avec les clients potentiels et autres visiteurs
- Système de communication et communication extérieure.
- Code vestimentaire et comportement
- Gestion des dossiers
- Gestion des informations confidentielles
- Gestion des clients potentiels et projets
- Relations avec les médias
- Descriptifs de postes

F. Planification Stratégique et Ciblage des Investisseurs

Tel que mentionné à la Section I, un rapport récemment publié par la CNUCED (Prospects for FDI Flows, TNC Strategies and Policy Development), prévoit l'augmentation de l'Investissement Direct Etranger dans les années à venir.

Il apparaît urgent que la DI s'organise en vue de faire bénéficier le Maroc de cette hausse. La DI doit être le fer de lance d'un processus de planification stratégique qui engagera tous les acteurs du développement économique, et plus particulièrement les Ministères, les leaders du secteur privé, ainsi que les CRI. Un tel processus de planification est déjà envisagé dans « l'Accord de Partenariat avec les CRI », sous l'Article 2.

Ce processus pourrait être finalisé par un atelier à haut niveau sur la stratégie de promotion des investissements au cours duquel les grandes composantes du plan stratégique seraient divulguées. Ce processus de planification pourrait aussi être l'occasion de définir un certain nombre d'objectifs stratégiques pour la DI. Ces objectifs pourraient être exprimés qualitativement ou quantitativement, ou les deux à la fois.

A titre d'exemple, un objectif pour l'année prochaine pourrait être d'attirer 500 millions de dollars en nouveaux investissements, et de créer 25,000 nouveaux emplois avec un ratio investissement/emploi de 20,000 \$ pour chaque emploi créé. La plupart des API qui ont des indicateurs de performances utilisent la création d'emploi et l'investissement comme indicateurs. Les objectifs exprimés qualitativement peuvent être, par exemple, la diversification de la base industrielle du Maroc par le développement du secteur des produits chimiques.

Un plan stratégique pour la promotion ne peut être conçu sans contrôle. Une stratégie marketing doit être précédée par une analyse approfondie des avantages compétitifs du Maroc et de ses faiblesses. Un exercice destiné à évaluer les ressources et les contraintes du pays devrait être mené par la DI. Ce processus doit obligatoirement inclure la comparaison des facteurs susceptibles d'influencer la décision des investisseurs potentiels, lorsqu'ils choisissent entre le Maroc et ses concurrents régionaux.

Les facteurs d'évaluation doivent inclure :

- Accès aux marchés et aux accords de commerce
- Risque politique
- Ressources humaines et coûts de la main d'œuvre
- Mesures d'incitation à l'investissement, y compris les mesures fiscales
- Services : électricité, eau, coûts d'élimination des déchets.
- Télécommunications
- Accès au capital
- Sites industriels et édifices
- Zones franches
- Grappes industrielles
- Rôles de la DI et des CRI

L'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) serait suivie par une analyse visant à mieux cibler les investisseurs et à identifier les secteurs et les sous-secteurs à promouvoir. Ceci peut être réalisé en : 1) Comparant les besoins des entreprises qui opèrent dans le secteur et les ressources du Maroc et, 2) étudiant les tendances globales de l'investissement.

Ce type d'étude peut être effectué par des consultants internationaux qui, généralement, s'associent à des consultants nationaux pour la partie recherche sur le terrain. Les informations ainsi obtenues pourraient servir de base à la formulation du Plan marketing stratégique de la DI. Ce plan marketing, d'une durée maximale de 2 ans est régulièrement révisé (18-24 mois) en raison des changements fréquents observés dans le monde des IDE.

Pour gagner du temps, la DI pourrait chercher le financement de cette étude auprès d'un ou plusieurs bailleurs internationaux connus pour financer ce type d'efforts: Banque Mondiale, PNUD, USAID, UE, etc.

G. Bureaux à l'étranger

Une fois réalisée, l'étude décrite plus haut devrait porter sur un certain nombre de marchés cibles pour la DI où l'Agence devrait choisir d'installer ses bureaux à l'étranger.

Selon les statistiques de la CNUCED, les API des pays dits en voie de développement et les économies en transition ont, en moyenne, trois à quatre bureaux outre-mer et les pays les plus avancés en ont en moyenne sept.

Les Etats-Unis est le marché le plus ciblé pour les API (Voir Figure 1), avec le Royaume Uni et le Japon en deuxième position. Afin de réduire leurs coûts, la moitié des API ayant des représentations à l'étranger sont basés au sein des ambassades et des consulats. Le Canada et Israël semblent avoir particulièrement développé cette pratique. Indépendamment de l'endroit où elles sont situées, il existe des pratiques générales de gestion des représentations à l'étranger qui doivent être observées.

Les bureaux outre-mer sont autant d'extensions de l'agence chargée de la promotion des investissements, et ils doivent être le plus près possible des marchés cibles. Les employés en poste à l'étranger doivent posséder une connaissance approfondie de leur produit, mais ils doivent aussi être bien intégrés dans leur société d'accueil et à l'aise avec les hommes et femmes d'affaires du pays.

Afin de prévenir tout laxisme éventuel, des systèmes de communication favorisant un échange régulier entre le siège de l'agence et ses représentations à l'étranger doivent être instaurés. Une communication efficace permettra de s'assurer que la politique officielle, les procédures, la planification stratégique, les buts et les objectifs de l'agence ne sont pas seulement communiqués mais encore, que la contribution des employés postés à l'étranger est sollicitée lors des exercices de planification stratégique. Les représentations à l'étranger doivent être utiles même lorsqu'il n'y a pas de mission à planifier, ou de problème à résoudre.

Les employés des représentations à l'étranger doivent disposer de l'autonomie requise pour établir leur agenda, décider eux-mêmes des actions à entreprendre. Ils doivent aussi avoir accès aux ressources requises pour mener à bien leurs initiatives, sans autre formalité administrative. Ils doivent pouvoir contacter facilement un client potentiel dont le projet d'investissement est intéressant pour le Maroc, sans l'accord préalable du siège.

L'image que la DI veut promouvoir est celle d'une direction non bureaucratique, efficace, axée sur le client. Pour ce faire, son représentant à l'étranger doit être à même de répondre rapidement aux demandes de l'investisseur. Si tel n'était pas le cas, pour des raisons liées à l'inertie bureaucratique, on verrait alors l'investisseur se tourner vers les concurrents du Maroc.

Dans le monde d'aujourd'hui et à l'ère des communications, il est de plus en plus facile de travailler en temps réel, à travers les continents, et entre employés postés dans des pays différents et opérant dans des fuseaux horaires variés. La messagerie électronique et la vidéo conférence peuvent être utilisés pour permettre au personnel des bureaux à l'étranger de participer activement aux réunions tenues au siège social.

H. Image et publicité ciblée

Une campagne publicitaire bien conçue est un élément clé de tout effort sérieux de promotion d'un pays. Les campagnes nationales ou continentales de publicité ne sont toutefois vraiment efficaces que lorsqu'on dispose des ressources requises pour assurer leur pérennité. Le facteur temps est peut être, de tous les facteurs, le plus critique dans le succès des campagnes de publicité. Le fait de réussir à mobiliser les ressources pour lancer une campagne de promotion n'est qu'un premier effort qui, pour être concluant, doit s'inscrire dans la continuité.

Le plus souvent, les campagnes publicitaires sont développées, et des concepts de qualité mis au point, mais on manque de ressources pour inscrire ces efforts dans le temps. Les agences de promotion doivent complètement revoir leurs budgets à long terme, avant de lancer leur campagne de publicité. Ceci est particulièrement vrai pour les campagnes internationales qui, mal menées, auront peu d'impact ou nuiront à l'image du pays au lieu de l'améliorer.

Leur campagne de publicité lancée, les API admettent souvent avoir fait des prévisions peu réalistes quant aux résultats anticipées. Plusieurs API justifient les budgets consacrés aux campagnes de publicité sur l'unique base de l'impact publicitaire immédiat ou des prospects générés. Ces deux indicateurs utilisés pour mesurer l'impact de la publicité ne sont toutefois pas toujours fiables. Lorsque les résultats sont au-delà de ceux attendus, le travail généré par un afflux de demandes peut enrayer la machine, et les petites agences être submergées par le travail, et dans l'incapacité de faire un suivi adéquat des demandes.

Dans tous les cas, il faut beaucoup de travail au départ pour répondre à toutes les demandes, et ensuite distinguer entre les prospects et les demandes générales d'information moins porteuses. On doit aussi prendre en considération les coûts

directs en temps et matériel associés au traitement des demandes d'information générées par la publicité.

La DI peut envisager le développement de campagnes publicitaires destinées à créer une image positive du Maroc chez les investisseurs potentiels. Cette « publicité d'image », ne s'évalue pas sur la base des réponses directes générées. On a plutôt tendance à les évaluer sur la base de leur capacité à déclencher une réponse favorable à partir d'un contenu spécifique ou d'une accroche publicitaire.

Lorsque les budgets le permettent, la combinaison des deux types de campagnes publicitaires, l'une axée sur le déclenchement d'une réponse favorable et l'autre visant à générer des prospects et un grand nombre de demandes d'informations est idéalement la voie à suivre. Ainsi, la publicité peut cibler des secteurs d'activité ou des sociétés spécifiques sur des marchés précis comme la France et l'Italie. En parallèle, une campagne publicitaire peut oeuvrer au développement à long terme d'une image positive du pays, sur des marchés plus lointains comme les Etats-Unis.

Les campagnes publicitaires sont des composantes coûteuses de toute stratégie marketing. Pour être efficaces, elles doivent se poursuivre sur des périodes de temps assez longues et être réalisées par des professionnels. Il est important de choisir une agence ayant déjà une expérience dans la promotion des investissements, et disposant d'un large éventail de ressources techniques et artistiques.

Le choix d'une agence de publicité doit aussi être fait en fonction de la compatibilité entre les professionnels de la publicité et le personnel de l'agence de promotion. La capacité à bien travailler ensemble et la relation d'équipe qu'ils pourront créer sont essentielles au succès de la tâche.

I. Formation linguistique

Le Personnel de a tout intérêt à être formé en espagnol et en anglais. La maîtrise de ces langues est essentielle pour la promotion de l'investissement au Maroc.

J. Missions de promotion à l'étranger

Les API de par le monde consacrent en moyenne 20% de leur budget de promotion à l'organisation de missions à l'étranger, et 10% à la participation aux foires commerciales internationales et salons spécialisés. Nous recommandons à la DI d'intensifier ses efforts à l'étranger par le biais de ce type d'activités.

La DI a participé à quelques missions à l'étranger au cours desquelles elle a établi des contacts intéressants avec des investisseurs potentiels. Si ces efforts fort louables se sont peu concrétisés en d'investissements, nous pensons que le manque de suivi par l'agence en est la première cause.

Le suivi des contacts établis est un élément fondamental de tout effort promotionnel. Il est de plus stratégique d'associer de hauts responsables du gouvernement à ces

efforts. Ils accompagnent les cadres de la DI et son personnel d'appui qui lui, fera par la suite le suivi auprès des investisseurs démarchés.

Les missions à l'étranger coûtent cher, surtout lorsqu'on les mesure en terme de ratio « coût par contact ». Il est donc impératif que ces missions soient bien ciblées et, dans la mesure du possible, directement liées à une stratégie sectorielle. Ces missions doivent aussi être utilisées pour se rendre au siège des sociétés étrangères qui oeuvrent déjà au Maroc. Ces visites, qui ressemblent à des visites de courtoisie, peuvent constituer des outils fort efficaces de marketing. Elles sont l'occasion d'encourager l'expansion de la production ou des services déjà délocalisés ici, d'ouvrir la voie à l'identification de nouvelles opportunités (pour les fournisseurs locaux) auprès de la société principale à l'étranger. Elles peuvent également permettre d'inciter les autres divisions de la société à considérer le Maroc comme site d'activité potentiel.

Les foires commerciales et les expositions industrielles sont de bons endroits où l'on peut établir un contact direct avec les sociétés et groupes industriels ciblés. Toutefois, plus l'événement auquel on participe s'adresse à un public généraliste, moins pertinents sont les contacts qu'on y établit. Ainsi, si on cible le secteur des fournisseurs d'automobiles, on doit cibler l'une des nombreuses foires internationales d'automobiles qui attirent cette section de l'industrie. La participation à ces foires est toujours porteuse. Par contre la participation aux salons de l'automobile « en général » est moins intéressante. Ces foires très publicisées peuvent paraître intéressantes à cause du nombre important d'exposants et de visiteurs qu'elles attirent, mais elles sont généralement peu productives pour y démarcher les investisseurs.

C'est sur la base des résultats des activités de ciblage des investisseurs mentionnées plus haut, qu'il est possible d'identifier les événements les plus intéressants auxquels participer. A titre d'exemple, si le secteur de l'aérospatial est ciblé, on doit alors être mobilisé par la présence des responsables des ventes aussi bien que celle des décideurs aux Salons de l'aéronautique de Farnborough et de Paris, auxquels participent tous ceux qui sont sérieusement impliqués dans ce secteur. Ces salons constituent autant d'opportunités d'échanger avec les hauts cadres des sociétés présentes, que de leur faire connaître le Maroc comme site d'investissement potentiel pour les activités liées à l'aérospatiale.

Il serait aussi possible d'envisager une participation conjointe de la DI et de l'industrie existante à ces foires. Les bénéfices en sont mutuellement avantageux. Les firmes obtiennent un espace d'exposition à coût réduit. En échange, elles appuient la DI par le biais de leur connaissance du secteur et des contacts qu'elles en ont. L'expérience révèle que dans de nombreux pays, l'industrie locale est de plus en plus disposée à appuyer ce type d'initiatives.

K .Conclusion

La DI est une jeune organisation, et l'activité de promotion d'investissement est assez timide, compte tenu des moyens qui lui sont réservés par le Gouvernement. La DI se voit gênée par la lourdeur des structures et procédures, qu'elle a héritées du secteur public. La conjoncture de la mondialisation et la situation du marché qui

ne cessent de changer, pèsent de tout leur poids sur les moyens disponibles pour le traitement de l'information et la prise de décision dans toute API. Une entité administrative publique n'est pas adaptée à répondre de manière flexible et efficace aux attentes des clients. C'est pourtant là sa responsabilité première dans l'environnement très compétitif de la promotion de l'investissement.

Samuel Morris, consultant Chemonics qui a effectué l'audit de la DI a été impressionné par son personnel. Compétents, bien informés, les employés de la Direction lui sont apparus extrêmement désireux de faire des progrès. Il ne doute pas que leur performance sera grandement améliorée par l'apport de ressources et d'outils appropriés.

L. Bibliographie

Dunkley, Clare, Cover Story: Morocco, "The fundamental things applied (sic)". Middle East Economic Digest, 9-15 January 2004, pages 4 – 6.

Kanter, Rosabeth Moss, "Thriving Locally in a Global Economy". A Changed World. August 2003, pages 119 – 127.

UNCTAD, Advisory Studies 17, The World of Investment Promotion at a Glance, A Survey of Investment Promotion Practices, New York and Geneva, 2002.

UNCTAD, Prospects for FDI Flows, Transnational Corporation Strategies and Promotion Policies: 2004 – 2007, Eleventh session, Sao Paulo, 13 – 18 June, 2004.

UNCTAD, Train for Trade Regional Workshop on Third Generation Investment Promotion: Investor Targeting, Rome, 27 – 31 May, 2002.

Wells, Louis T., Jr. and Wint, Alvin G., Marketing a Country, Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment. , Foreign Investment Advisory Service, Occasional Paper 1, Washington, DC, International Finance Corporation, 1990.